

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Обґрунтування заходів з удосконалення системи
логістичного управління в умовах ТОВ «VARUS»»

Виконав(ла):
студент(ка) 4 курсу,
групи ЗМН-21

_____/ Ганська М.Д. /
(підпис)

Керівник

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА

проф., доктор екон. наук

Варава Л.М.

«__»_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Здобувач гр. ЗМН-21 Ганська Марина Денисівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування заходів з удосконалення системи логістичного управління в умовах ТОВ VARUS»»

керівник роботи проф., доктор екон. наук Варава Л.М.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19. 03. 2025 року 165 с – з/ф

2. Строк подання студентом роботи 08.06.25 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та інші літературні джерела стосовно теми випускової кваліфікаційної роботи, статистичні матеріали стосовно техніко-економічної та фінансової звітності ТОВ «VARUS»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні засади логістичного управління на підприємстві; техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ «VARUS» та оцінка ефективності заходів щодо удосконалення логістичних процесів; розробка стратегічних заходів щодо розвитку логістичної системи ТОВ «Varus»;

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Логістика як наскрізна функція підприємства; фактори вибору мережі «VARUS» згідно опитування; Динаміка індексу ефективності логістики України та його складової (логістична компетенція) протягом 2007–2023 рр

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	19.03.2025	14.06.2025

7. Дата видачі завдання 19.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	17.03.2025 19.03.2025
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	20.03.20245- 09.04.2025
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2025 -25.04.2025
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2025 14.05.2025
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	15.05.2025-30.05.2025
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	01.06.2025 - 10.06.2025
7	Підготовка вступної частини	11.06- 12.06..2025
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	12.06.2025 - 14.06.2025
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	14.06.2025
10	Попередній захист роботи	16.06.2025
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2025, 18.06.2025,

Студент

(підпис)

Ганська М.Д.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Варава Л.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент».
ПІБ. «Обґрунтування заходів з удосконалення системи логістичного управління в
умовах ТОВ «VARUS». – КНУ, 2025 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 64 сторінках, містить 10 таблиць, 13 рисунків. При підготовці роботи використано 17 літературних джерел

Мета роботи полягає у дослідженні сучасного стану системи логістичного управління в умовах ТОВ VARUS та формуванні пропозицій з її удосконалення;

Завдання дослідження: охарактеризувати організаційно-управлінські аспекти логістичного управління на підприємствах; розглянути функціональні складові та інструменти логістичного управління на підприємстві; здійснити аналіз техніко-економічних показників підприємства «VARUS»; проаналізувати стан логістичного управління у ТОВ «VARUS»; на основі виконаного стратегічного аналізу ТОВ «VARUS» встановити місію та стратегічні цілі підприємства; здійснити вибір загальної стратегії розвитку підприємства та обґрунтувати напрями щодо розробки логістичної стратегії;

Об'єкт дослідження: логістичне управління у ТОВ «VARUS», зокрема процеси постачання, складування та транспортування товарів.

Предмет дослідження: методи оптимізації логістичних процесів на підприємстві у ТОВ «VARUS»

Одержаний економічний ефект (ефективність): Очікуване зростання прибутку, зменшення витрат на паливо та скорочення часу постачання

Ключові слова: логістика, логістичне управління, ТОВ «VARUS»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Теоретико-методичний аналіз логістичного управління на підприємстві.....	9
1.2 Організаційно-управлінський аспект логістичного управління.....	12
1.3 Функціональні складові та інструменти логістичного управління на підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «VARUS» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ.....	21
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «VARUS».....	21
2.2 Аналіз техніко-економічних показників підприємства «VARUS».....	24
2.3 Аналіз логістичного управління у ТОВ «VARUS».....	30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «VARUS».....	42
3.1 Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «VARUS».....	42
3.2 Установлення місії та стратегічних цілей підприємства.....	48
3.3 Вибір загальної стратегії розвитку підприємства та обґрунтування напрямів щодо розробки логістичної стратегії.....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення логістичних процесів в умовах сучасної економіки, що є важливою складовою конкурентоспроможності підприємств. Системи логістичного управління стають ключовими для досягнення високої ефективності діяльності, оскільки забезпечують оптимізацію витрат, скорочення часу обробки замовлень та покращення якості обслуговування клієнтів. Зростаюча роль логістики на підприємствах, таких як ТОВ «VARUS», зумовлена вимогами до оперативного реагування на зміни в ринковому середовищі та необхідністю мінімізації витрат у рамках ланцюга постачання.

Особливо важливим є розвиток логістичних систем для компаній, що працюють в сфері роздрібної торгівлі, де кожен етап поставок товарів від постачальника до кінцевого споживача впливає на загальну ефективність. Для підприємств роздрібної торгівлі ключовим аспектом є зменшення витрат на транспортування, складування та обробку товарів, що дозволяє підвищити їх конкурентоспроможність. Сучасні технології і автоматизація процесів, а також управління потоками товарів в реальному часі можуть стати вирішальними чинниками для подальшого розвитку таких підприємств.

На сьогоднішній день логістичне управління в ТОВ «VARUS» стикається з низкою проблем, пов'язаних із оптимізацією маршрутів постачання, скороченням часу обробки замовлень, а також адаптацією до постійних змін у споживчому попиті та умовах ринку. Існуюча система логістики потребує вдосконалення, що дозволить підвищити її гнучкість та адаптивність. Враховуючи динамічні зміни в економічному середовищі та зростаючі вимоги до ефективності логістичних операцій, актуальним є розгляд можливостей для покращення управлінських стратегій та інтеграції інноваційних рішень у цю сферу.

Отже, дослідження заходів удосконалення системи логістичного управління в ТОВ «VARUS» має велике значення для підвищення ефективності діяльності компанії, зниження витрат і покращення якості

обслуговування клієнтів. Удосконалення логістичних процесів є необхідною умовою для зміцнення позицій компанії на ринку, що робить тему дослідження надзвичайно актуальною.

Мета роботи полягає у дослідженні сучасного стану системи логістичного управління в умовах TOB VARUS та формуванні пропозицій з її удосконалення;

Для досягнення мети бакалаврської роботи необхідно вирішити такі **завдання:**

1. Охарактеризувати організаційно-управлінські аспекти логістичного управління на підприємствах;
2. Розглянути функціональні складові та інструменти логістичного управління на підприємстві;
3. Здійснити аналіз техніко-економічних показників підприємства «VARUS»;
4. Проаналізувати стан логістичного управління у TOB «VARUS»
5. На основі виконаного стратегічного аналізу TOB «VARUS» встановити місію та стратегічні цілі підприємства
6. Здійснити вибір загальної стратегії розвитку підприємства та обґрунтувати напрями щодо розробки логістичної стратегії;

Об'єктом дослідження є логістичне управління у TOB «VARUS», зокрема процеси постачання, складування та транспортування товарів.

Предметом дослідження є методи оптимізації логістичних процесів на підприємстві у TOB «VARUS»

Методи дослідження. Аналіз наукової літератури, аналітичний метод для вивчення теоретичних засад логістики та логістичного управління, статистичний метод для аналізу показників ефективності логістичних процесів підприємства за попередні роки, метод порівняльного аналізу – для виявлення відмінностей між чинною системою управління і потенційними моделями її оптимізації, економіко-математичне моделювання.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Робота включає в себе 64 джерело зі списку використаних джерел, а також представлена на 17 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретико-методичний аналіз логістичного управління на підприємстві

У сучасних умовах господарювання підприємства зіштовхуються з необхідністю ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Зростання конкуренції, динамічність ринку та вимоги до швидкості обслуговування споживачів змушують бізнес шукати нові шляхи оптимізації внутрішніх процесів. Саме логістичне управління стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності функціонування підприємства.

Логістичне управління як наука та практика охоплює систему принципів, методів і засобів раціональної організації переміщення ресурсів у межах і поза межами підприємства. Його головне завдання – досягнення синхронізації всіх процесів постачання, виробництва, зберігання та дистрибуції з найменшими витратами та максимальним рівнем задоволення попиту.

Теоретико-методичний аналіз логістичного управління передбачає вивчення основних наукових підходів до визначення сутності логістики, її функцій, завдань і ролі в системі управління підприємством. Особлива увага приділяється класичним та сучасним концепціям логістики, зокрема таким як концепція «точно вчасно» (Just-in-time), логістика постачання, виробнича та дистрибуційна логістика.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «логістичне управління»

Автор	Поняття
Б. Паласюк [2]	Цілеспрямований вплив на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму
І.В.Струтинська	Процес приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей з ефективного забезпечення та обслуговування логістичних процесів та операцій на підприємстві
Л.В. Забуранна [3]	Процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою балансування їхнього руху і досягнення ефекту синергізму
С.В Мочерний	Процес формулювання стратегій, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формування інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта
Л. В. Фролова [1]	Цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних з формування потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства

Якщо розглядати дослідження і розвиток, постачання, виробництво та збут як «основні функції» підприємства, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виконанням ринкових завдань, то до «допоміжних функцій» можна віднести логістику, а також управління персоналом, фінансами та

інформаційними потоками. Хоча ці функції називаються допоміжними, це не означає, що їх значення є другорядним порівняно з основними – навпаки, вони тісно з ними пов’язані і впливають на їхню реалізацію. Важливість тієї чи іншої функції для ефективності підприємства залежить від конкретних умов конкуренції та витрат. У свою чергу, поняття «наскрізних функцій» підкреслює, що такі функції пронизують і супроводжують основні напрями діяльності підприємства (див. Рис. 1.1).

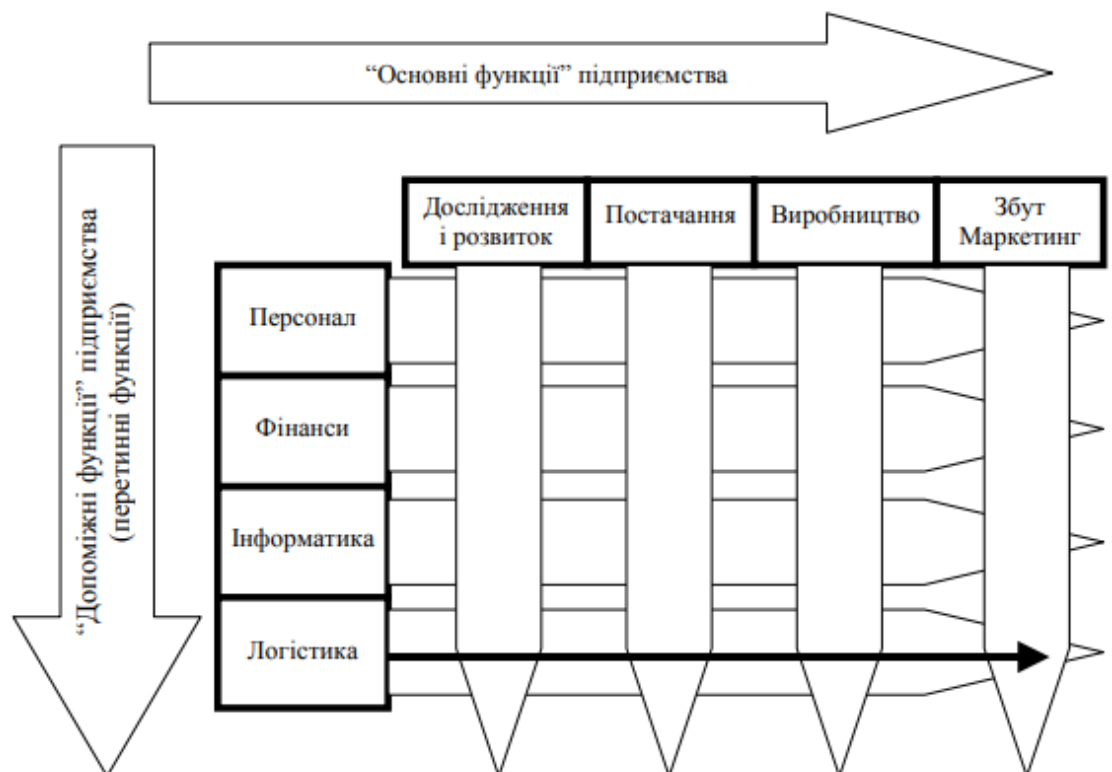


Рис. 1.1 Логістика як наскрізна функція підприємства

Логістичне управління здійснюється на основі загальних принципів управління з урахуванням специфіки логістичної діяльності. Серед принципів логістичного управління можна виділити такі: [4]

- системність і комплексність, які полягають в управлінні всіма поточними процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;
- узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях;

- організацію обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга; - активніше використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами та ін.

Розуміння методологічної бази логістичного управління є необхідною умовою для подальшого дослідження організаційних та функціональних аспектів цієї діяльності. Це дозволяє сформувати цілісне уявлення про логістичну систему підприємства та забезпечити її ефективне функціонування у змінному ринковому середовищі.

1.2 Організаційно-управлінський аспект логістичного управління

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від організації логістичної діяльності. Логістика вже давно вийшла за межі лише транспортування та зберігання продукції – вона охоплює широкий спектр управлінських процесів, які забезпечують раціональний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Тому важливо розглядати логістику не тільки як сукупність операцій, а як елемент загальної системи управління підприємством.

Організаційно-управлінський аспект логістики передбачає впровадження відповідної структури управління, розподіл обов'язків між підрозділами, координацію дій і контроль на всіх етапах логістичного процесу. Це дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та щоденними операціями, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність діяльності. Особливої актуальності логістичне управління набуває в умовах жорсткої конкуренції, коли мінімізація витрат і скорочення часу на виконання замовлень стають визначальними факторами успіху.

Сучасні підходи до організації логістичного управління передбачають інтеграцію логістики у всі функціональні сфери підприємства – від закупівель

до післяпродажного обслуговування. Це вимагає високого рівня управлінської культури, застосування інформаційних технологій, аналітики та систем планування ресурсів підприємства (ERP). Таким чином, логістика стає не лише інструментом обслуговування основних бізнес-процесів, а й стратегічною функцією, яка впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Розглянемо динаміку ефективності логістики України в цілому та місце України у світі за логістикою (див. рис 1.2 та 1.3)

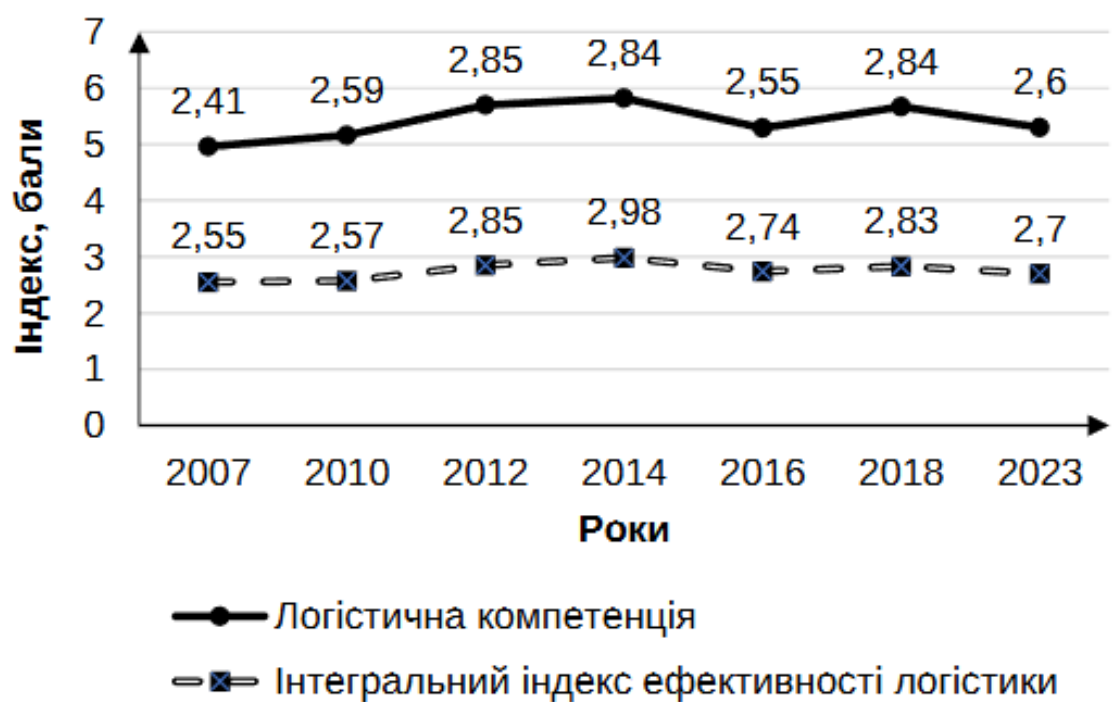


Рис. 1.2 Динаміка індексу ефективності логістики України та його складової (логістична компетенція) протягом 2007–2023 рр. [5]

Індикатором виступає інтегрований показник логістичного розвитку – індекс ефективності логістики (Logistics performance index (LPI)). Даний індекс є інтерактивним інструментом порівняльного аналізування. Він був створений для допомоги країнам визначати проблеми, із якими вони стикатимуться у сфері торговельної логістики, ідентифікувати слабкі місця, розробити шляхи поліпшення [5]. Індикатор розраховується раз на два

роки (шкала 1 до 5, де «5» є найвищим значенням, відповідно «1» – найнижче)

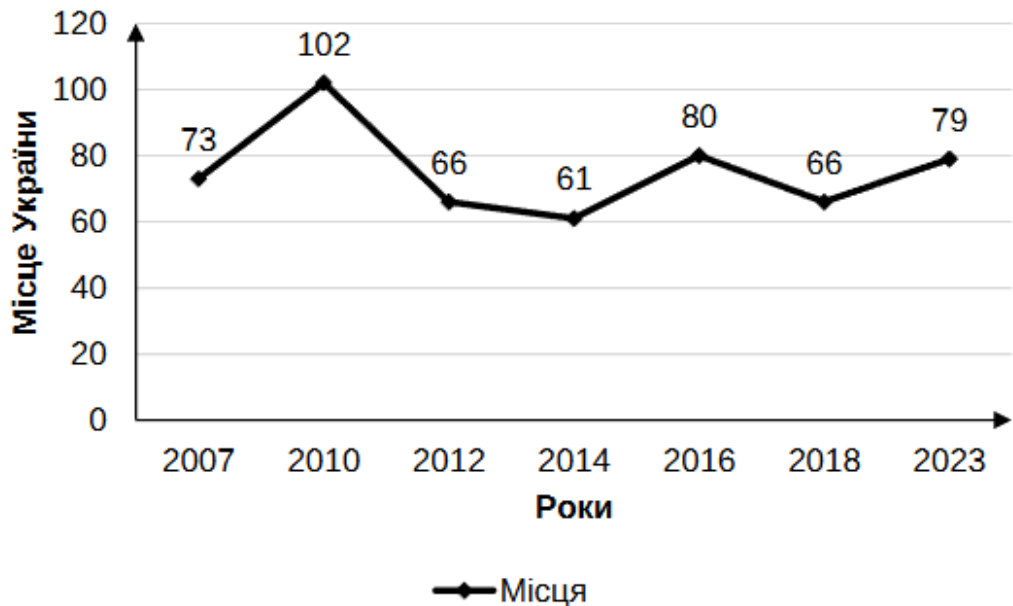


Рис. 1.3 Динаміка місць України в рейтингу Індексу ефективності логістики протягом 2007–2023 рр [5]

А застосувавши стандартні статистичні методи для об'єднання даних до єдиного показника, задля порівняння логістичних систем держав світу, встановлюються їх місця, Україна протягом 2014–2023 рр. суттєво погіршила власне становище (рис. 2.3)

Методи логістичного управління можна класифікувати не лише за їхнім змістом, а й за іншими критеріями. Наприклад, залежно від частоти їх застосування розрізняють разові та періодичні методи. Періодичність використання таких методів зумовлюється специфікою логістичних процесів на підприємстві. Найчастіше вона встановлюється відповідно до загальноприйнятих інтервалів — щокварталу, щомісяця, кожні десять днів або щодня.

Окрім того, з урахуванням організаційних підходів до логістики методи управління поділяють на: [8]

1. Стратегічні методи базуються на аналізі зовнішнього та внутрішнього логістичного середовища. Вони передбачають моніторинг нормативно-

правових документів, макроекономічних показників, діяльності конкурентів і логістичних партнерів, а також внутрішньої звітності та технічної документації. Такий підхід дає змогу спрогнозувати майбутні зміни, погодити логістику з виробничими й маркетинговими стратегіями та оцінити актуальність наявних логістичних планів.

2. Тактичні методи орієнтовані на оцінку поточних результатів логістичної діяльності підприємства. Вони враховують ключові логістичні показники, рівень виконання планів, зміни в обсягах запасів сировини й готової продукції, а також загальний техніко-економічний стан підприємства.

3. Оперативні методи зосереджені на поточному управлінні логістичними процесами з метою підвищення прибутковості. Це, зокрема, контроль за своєчасним та якісним виконанням замовлень, дотриманням вимог до обсягів, асортименту та термінів постачання, а також реагування на зауваження клієнтів і аналіз рівня їхнього задоволення логістичним сервісом.

Процес прийняття логістичних управлінських рішень спирається на сукупність методів і засобів, що використовують в різноманітних управлінських системах. Серед методів прийняття логістичних рішень слід виділити: [10]

- компромісні, побудовані на узгодженні цілей управління шляхом взаємних поступок учасників формування логістичних потоків, систем і ланцюгів;

- цільові, багатоцільові і багатомірні, за допомогою яких аналізують і проводять багатоваріантні обґрунтування управлінських рішень, аби вибрати найкращий для реальних умов функціонування логістичних систем;

- оптимізаційні, тобто ті, що втілюють загальну концепцію логістичної системи для досягнення локальних оптимумів підсистем або ланок логістичного ланцюга;

- оцінні, за допомогою яких версії й інформація поєднуються в загальне або часткове рішення щодо організації логістичних систем;

- пізнавальні, які описують способи перевірок істинності прийнятих і виконуваних рішень логістичного управління;

- діагностичні, що попереджують можливість порушень нормальної роботи логістичної системи.» [33, с. 230-231].

Організаційно-управлінський аспект логістичного управління охоплює систему прийняття управлінських рішень, формування внутрішньої структури логістики та забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками логістичних процесів. У сучасних умовах динамічного ринку ефективне логістичне управління вимагає чіткої організації процесів, адаптивності до змін, стратегічного планування та гнучкого реагування на внутрішні й зовнішні виклики. Саме тому визначення ключових завдань цього аспекту має важливе значення для забезпечення стійкої діяльності підприємства [7].

Ключові завдання організаційно-управлінського аспекту логістичного управління: [9]

1. Створення ефективної логістичної структури

Визначення логістичних підрозділів, їх функцій та взаємозв'язків для забезпечення злагодженої роботи всієї системи.

2. Планування та координація логістичних операцій

Синхронізація основних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових) з метою уникнення простоїв, надлишків або дефіциту ресурсів.

3. Інтеграція логістики в загальну стратегію підприємства

Забезпечення відповідності логістичних цілей стратегічним пріоритетам бізнесу та адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

4. Контроль і оцінка ефективності логістичних процесів

Визначення ключових показників (KPI), моніторинг результатів і прийняття рішень щодо оптимізації роботи.

Отже, розгляд організаційно-управлінського аспекту логістичного управління є необхідним для розуміння того, як логістичні рішення впливають на загальну систему управління підприємством. Ефективна організація

логістики дозволяє оптимізувати ресурси, забезпечити гнучкість в умовах змін зовнішнього середовища та досягти сталого розвитку підприємства.

1.3 Функціональні складові та інструменти логістичного управління на підприємстві

У сучасному бізнес-середовищі логістика виконує не лише оперативну, а й стратегічну функцію, стаючи одним із ключових елементів управління підприємством. Ефективне логістичне управління спрямоване на забезпечення безперервності та узгодженості руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що вимагає чіткого розуміння її функціональних складових. Саме через системний підхід до управління логістикою підприємство може досягти оптимального балансу між витратами, часом виконання процесів та рівнем обслуговування клієнтів.

Функціональні складові логістичного управління охоплюють низку напрямів, таких як управління постачанням, виробництвом, запасами, транспортуванням, складуванням та інформаційними потоками. Кожен із цих елементів має власні завдання, інструменти та методи реалізації, але при цьому всі вони взаємопов'язані і утворюють єдину логістичну систему. Узгоджене функціонування цих складових дозволяє підвищити гнучкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку.

Застосування інструментів логістичного управління є необхідною умовою для досягнення ефективності та прозорості логістичних процесів. До таких інструментів належать сучасні програмні рішення, методики аналізу та планування, системи управління ланцюгами постачань, а також логістичні KPI, які дозволяють оцінити результативність прийнятих управлінських рішень. Правильний вибір та інтеграція цих інструментів у діяльність підприємства сприяють мінімізації витрат, підвищенню швидкості обробки замовлень і покращенню сервісу.

Функціональні складові логістичного управління охоплюють основні напрямки логістичної діяльності, що забезпечують ефективне переміщення матеріальних потоків, оптимальне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Від правильної організації функціональних компонентів залежить здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, знижувати витрати та підвищувати рівень обслуговування споживачів.

Однією з головних складових є управління матеріальними потоками, яке передбачає організацію постачання сировини, напівфабрикатів, комплектуючих, а також внутрішнє переміщення товарів на підприємстві. Важливо забезпечити безперервність та ритмічність цих процесів, що дозволяє уникати надлишкових запасів або, навпаки, збоїв у виробництві. Ефективна логістика матеріальних потоків тісно пов'язана з вибором надійних постачальників і транспортно-складською логістикою [11].

Наступним ключовим елементом є складська логістика, яка охоплює питання зберігання продукції, організації складських процесів, оптимального розміщення товарів та управління запасами. Від чіткості складування залежить швидкість комплектування замовлень, точність обліку та економічність використання простору. Складська логістика також тісно пов'язана з використанням сучасних інформаційних технологій, які забезпечують автоматизацію обліку та оперативне управління залишками.

Особливу роль у системі логістичного управління відіграє транспортна логістика. Вона включає організацію доставки продукції до споживача, вибір оптимального маршруту, виду транспорту, контроль термінів та витрат. В умовах глобалізації важливо забезпечити швидку і надійну логістику як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Раціональна транспортна політика дозволяє мінімізувати логістичні витрати і підвищити задоволення клієнтів [12].

Інформаційна логістика є не менш важливою складовою, адже забезпечує координацію між усіма ланками логістичного ланцюга. Збирання,

передача, збереження та обробка логістичної інформації впливають на оперативність прийняття рішень та точність управлінських дій. Сучасні ERP, CRM і WMS-системи забезпечують прозорість і контроль за логістичними процесами в режимі реального часу, що значно підвищує ефективність управління.

Не можна оминати увагою і функцію зворотної логістики, яка охоплює процеси повернення товарів, утилізації, переробки відходів або повторного використання упаковки. У сучасних умовах підвищеної уваги до екології ця складова набуває особливого значення. Вона дозволяє зменшити екологічне навантаження, покращити імідж компанії та створити додаткову економічну вигоду завдяки вторинному використанню ресурсів.

Таким чином, функціональні складові логістичного управління охоплюють усі ключові аспекти руху матеріальних і нематеріальних потоків на підприємстві. Їх ефективна взаємодія забезпечує зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Інструменти логістичного управління — це засоби, методи та технології, які використовуються для планування, організації, контролю та оптимізації логістичних процесів на підприємстві. Вони допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечувати ефективну взаємодію між усіма логістичними ланками й досягати стратегічних цілей компанії в умовах змінного ринкового середовища.

Одним з основних інструментів є *інформаційні системи управління*, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management System), TMS (Transport Management System) та CRM (Customer Relationship Management). Вони забезпечують автоматизацію збору й аналізу даних, контроль за складськими залишками, планування поставок і оптимізацію маршрутів доставки. Завдяки цифровим інструментам підвищується точність прогнозування, зменшуються витрати часу і ресурсів, мінімізуються помилки у логістичних операціях [13].

Також важливим інструментом є *методи прогнозування попиту та планування потреб у ресурсах*. За допомогою статистичних моделей, аналізу сезонності, трендів і поведінки споживачів, підприємство може точніше планувати обсяги закупівель, виробництва та зберігання продукції. Це дозволяє уникати як дефіциту, так і надлишкових запасів, що в свою чергу сприяє фінансовій стабільності компанії.

Не менш ефективними інструментами є *індексні й аналітичні методи оцінки логістичної діяльності*, які дозволяють вимірювати ключові показники ефективності (KPI), такі як рівень обслуговування клієнтів, тривалість логістичних операцій, вартість доставки, обертання запасів тощо. Завдяки цим показникам логістичні менеджери можуть виявляти слабкі місця в системі управління, порівнювати фактичні результати з плановими і приймати рішення для подальшого вдосконалення процесів [14].

У сучасних умовах розвитку логістики важливими також є *інструменти стратегічного аналізу*, як-от SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод «ланцюгів створення цінності» (value chain analysis). Вони дозволяють оцінити логістичне середовище, виявити конкурентні переваги та визначити можливості для інтеграції логістики у загальну стратегію підприємства. Розумне використання цих інструментів допомагає трансформувати логістику з допоміжної функції в один із основних факторів конкурентоспроможності компанії.

Отже, розгляд функціональних складових та інструментів логістичного управління є важливим для розуміння механізмів, за допомогою яких підприємство забезпечує ефективність своєї діяльності. Лише за умови комплексного підходу до логістики як до керованої системи можна досягти сталого розвитку та високої адаптивності до ринкових змін.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «VARUS» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «VARUS»

ТОВ «VARUS» – одна з провідних національних мереж супермаркетів України, що спеціалізується на роздрібній торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами. Заснована у 2003 році в Дніпрі, компанія швидко розширила свою присутність по всій країні. Станом на 2024 рік мережа налічує 109 супермаркетів, розташованих у різних містах України, а також інноваційний dark store у Києві, що забезпечує ефективну видачу онлайн-замовлень [15].

Асортимент VARUS включає понад 25 000 найменувань товарів, серед яких продукти харчування, побутова хімія, косметика та товари для дому. Мережа активно розвиває власні торгові марки, серед яких «Varto», «Вигода», «Чиста Вигода», «Varto Kids» та інші. Ці бренди пропонують якісну продукцію за доступними цінами, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів [16].

VARUS активно впроваджує інноваційні технології для покращення обслуговування клієнтів. Мережа запустила власний мобільний додаток, який дозволяє здійснювати покупки онлайн, отримувати персоналізовані пропозиції та брати участь у програмі лояльності VARUS PĚRFECT. Також компанія активно розвиває онлайн-платформу varus.ua, яка щомісяця приваблює понад 1 мільйон користувачів .

Соціальна відповідальність є важливою складовою діяльності VARUS. Компанія активно підтримує благодійні ініціативи, спрямовані на допомогу Збройним Силам України, евакуацію дітей-сиріт з прифронтових територій та підтримку безпритульних тварин. З початку повномасштабного вторгнення

VARUS перерахував понад 40 мільйонів гривень на благодійність, а також організував численні акції для збору коштів на підтримку цих ініціатив [17].

Завдяки високому рівню обслуговування, широкому асортименту та активній соціальній позиції, VARUS зарекомендував себе як надійний партнер для українських споживачів. Мережа продовжує розвиватися, відкриваючи нові магазини та вдосконалюючи свої сервіси, зберігаючи лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі України.

ТОВ «ОМЕГА» є українською компанією, що управляє мережею супермаркетів під брендом VARUS. Заснована у 2000 році, компанія відкрила свій перший супермаркет у 2003 році в Дніпрі. Станом на 2023 рік мережа налічує 104 супермаркети різних форматів, переважно в південно-східних областях України та Києві. Останній магазин було відкрито в Одесі цього року [17]

Основними факторами вибору мережі «VARUS» для здійснення покупок покупців згідно з опитування (рис.2.1), проведеного представниками ТОВ «ОМЕГА» в 2023 році.

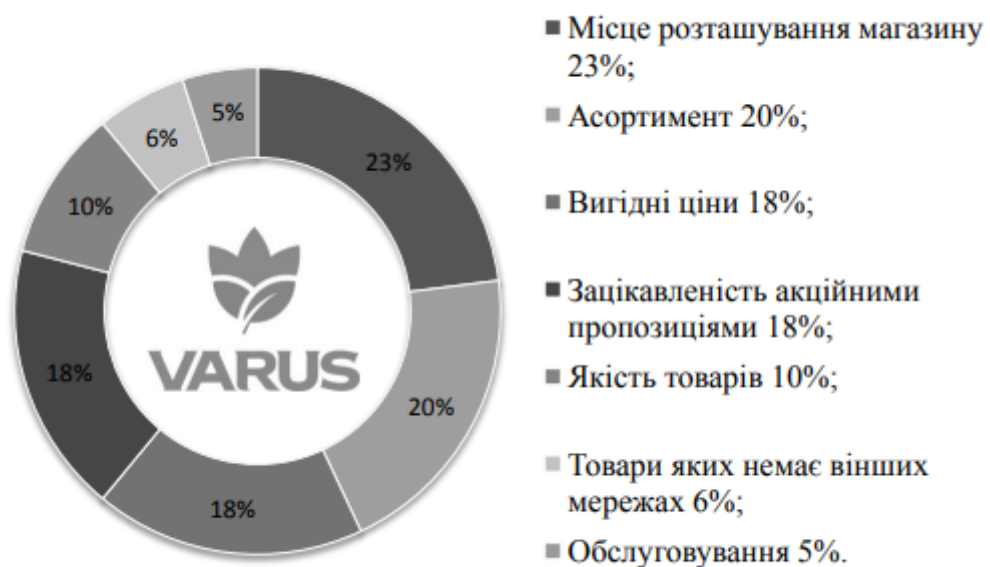


Рис.2.1. Фактори вибору мережі «VARUS» згідно опитування

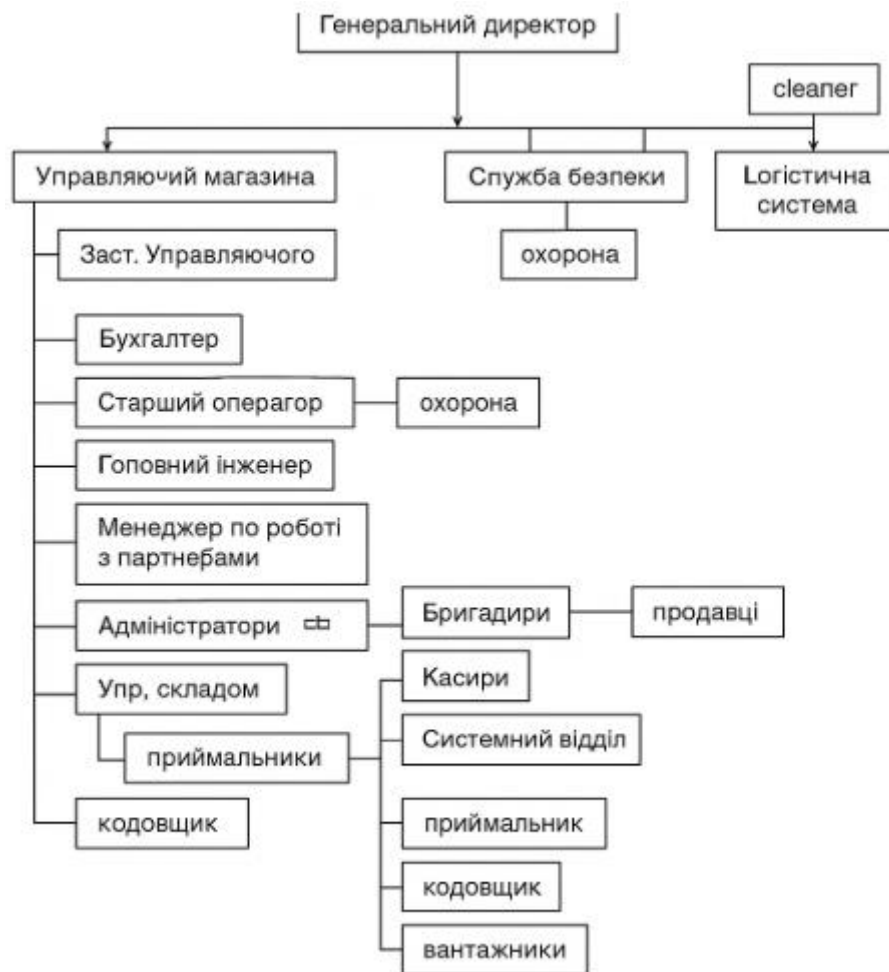


Рис. 2.2 – Структура підприємства ТОВ «VARUS»

Ця організаційна структура демонструє ієрархію управління великого торгового підприємства. На вершині перебуває Генеральний директор, який контролює основні структурні підрозділи: Управляючого магазину, Службу безпеки, Логістичну систему та допоміжного працівника — клінінг або cleaner. Це забезпечує централізоване керівництво та координацію всіх операцій компанії.

Управляючий магазину має в підпорядкуванні Заступника управляючого, який, у свою чергу, координує діяльність ключових служб, таких як бухгалтерія, операторський персонал, інженерний напрям і партнерські відносини. Зокрема, бухгалтер відповідає за фінансову звітність, старший оператор керує операторами, головний інженер контролює технічну

інфраструктуру, а менеджер по роботі з партнерами займається зовнішніми зв'язками.

Підрозділ управління персоналом магазину включає адміністраторів, які опікуються внутрішніми процесами, зокрема управлінням відділами, персоналом і якістю обслуговування клієнтів. Менеджери відділів відповідають за окремі напрямки товарів і працівників, зокрема бригадирів та продавців. Це дозволяє зберігати чітку спеціалізацію і відповідальність на кожному рівні.

Касовий напрям представлений адміністраторами, старшими касирами та касирами, які здійснюють розрахункові операції з покупцями. Також є окремий системний відділ, що відповідає за інформаційні технології, технічну підтримку та забезпечення безперебійної роботи торгового обладнання. Цей підрозділ забезпечує цифрову стійкість бізнесу.

Управління складом включає керівника складу, приймальників, кодувальників та вантажників. Вони відповідають за прийом, маркування, облік та транспортування товарів. Всі логістичні процеси суворо регламентовані для забезпечення точного товарного обліку та своєчасного поповнення полиць магазину.

Окремою гілкою в структурі виділено Логістичну систему, яка підпорядковується безпосередньо Генеральному директору. Це забезпечує стратегічний контроль над доставкою, переміщенням товарів та обслуговуванням складів. Також окремо функціонує Служба безпеки з охороною, що гарантує фізичну захищеність працівників, товару і приміщень.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників підприємства «VARUS»

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки важливою передумовою успішної діяльності будь-якого підприємства є обґрунтований аналіз його техніко-економічних показників. Цей аналіз дозволяє не лише

оцінити поточний стан підприємства, а й виявити резерви для підвищення ефективності його діяльності. Особливу актуальність набуває вивчення цих показників у сфері роздрібної торгівлі, де конкуренція висока, а зміни на ринку відбуваються досить стрімко.

Підприємство «VARUS» є одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні, що має широку мережу супермаркетів у різних регіонах країни. Його діяльність базується на сучасних принципах управління, маркетингу, логістики та контролю якості обслуговування споживачів. Це дозволяє мережі зберігати стабільні позиції на ринку, навіть в умовах економічної нестабільності та загальнонаціональних викликів.

Аналіз техніко-економічних показників підприємства дозволяє охарактеризувати його ресурсний потенціал, фінансову стійкість, ефективність використання основних фондів, продуктивність праці персоналу, рентабельність діяльності та інші ключові аспекти. Завдяки такому аналізу можна зробити висновки щодо загального економічного стану підприємства та розробити рекомендації для його подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Позиція/ Рік Тис.грн.	2022	2023	2024
Напої, тютюн, снеки	2 645 490	3 581 466	3 890 765
Гастрономія	1 619 851	1 852 206	2 145 987
Овочі, фрукти	1 440 703	1 829 432	2 001 677
М'ясне виробництво	1 426 385	1 725 191	1 645 999
Молочні продукти	1 372 712	1 671 340	1 765 098
Цукристі вироби, чай, кава	984 231	1 160 387	909 999

Борошняни вироби і солодкі фабрикати	877 116	1 005 739	1 209 890
Бакалія	941 556	903 058	990 668
Риба та морепродукти	701 760	825 203	865 881
Кулінарія	388 934	603 971	607 889
Хлібобулочне виробництво	338 004	392 763	378 712
Товари для дому	66 667	71 468	75 788
Інші категорії	1 451 590	1 418 706	1459 003
Усього:	14 494 089	17 411 382	17 947 356

Джерело: складено автором

Аналізуючи виручку від реалізації продукції підприємства «VARUS» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок про стабільну тенденцію до зростання обсягів продажів. Загальна виручка підприємства у 2022 році становила 14 494 089 тис. грн, у 2023 році вона зросла до 17 411 382 тис. грн, а у 2024 році досягла 17 947 356 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та ефективну політику збуту продукції навіть у складних економічних умовах.

Найбільшу частку в структурі виручки стабільно займає категорія «Напої, тютюн, снеки», що протягом трьох років демонструє впевнене зростання: з 2 645 490 тис. грн у 2022 році до 3 890 765 тис. грн у 2024 році. Також суттєве зростання показала категорія «Гастрономія», яка зросла з 1 619 851 тис. грн у 2022 році до 2 145 987 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про зростання попиту на продукти щоденного споживання та розширення асортименту у цій групі.

Категорії «Овочі, фрукти» та «Молочні продукти» також мають значний внесок у виручку підприємства і демонструють стабільне зростання, що може бути пов'язано з високим попитом на свіжі продукти харчування. Водночас у категорії «М'ясне виробництво» спостерігається дещо нестабільна динаміка:

після зростання у 2023 році, виручка в 2024 році дещо зменшилась до 1 645 999 тис. грн, що може свідчити про зміни у ціновій політиці, конкуренції або попиті споживачів.

Цікавим є спостереження щодо категорії «Цукристі вироби, чай, кава», де у 2024 році відбулося помітне зниження виручки — до 909 999 тис. грн, у порівнянні з 1 160 387 тис. грн у 2023 році. Це може бути ознакою переорієнтації споживачів на інші категорії товарів, змін у ринковій пропозиції або впливу цінових чинників. Натомість категорії «Кулінарія», «Борошняні вироби» та «Риба та морепродукти» показують позитивну динаміку, що свідчить про активне оновлення пропозиції та орієнтацію на попит.

Загалом, аналіз таблиці демонструє позитивні результати діяльності підприємства, що проявляються у зростанні виручки в більшості товарних категорій. Це свідчить про ефективне управління товарним асортиментом, адаптацію до змін споживчого попиту та конкурентних умов. Такі показники дають змогу припустити, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку і нарощування обсягів продажу.

Таблиця 2.2

Витрати на збут

Позиція/Рік Тис.грн.	2022	2023	2024
Амортизація	511 036	551 529	546 990
Витрати на персонал	478 792	481 290	678 943
Комунальні послуги	329 651	429 436	367 890
Оренда приміщень та обладнань	72 323	119 761	90 567
Охорона	95 335	107 946	108 896
Витрати на прибирання	60 958	72 564	82 677

Запаси для власного використання	66 553	63 303	60 345
Ремонт і обслуговування обладнання	33 226	48 151	67 899
Транспортні витрати	108 561	74 813	115 788
Витрати на отримання ліцензій	6 163	6 918	7 541
Знецінення основних засобів	99 085	3 917	45 677
Інші витрати	69 440	110 272	118 009
Усього:	1 931 123	2 069 900	2 291 222

Джерело: складено автором

Аналізуючи витрати на збут підприємства «VARUS» за період 2022–2024 років, спостерігається поступове зростання загального обсягу витрат: з 1 931 123 тис. грн у 2022 році до 2 291 222 тис. грн у 2024 році. Таке зростання може бути пов’язане з розширенням діяльності компанії, збільшенням обсягів реалізації продукції та підвищенням вимог до якості обслуговування клієнтів. Хоча загальна сума витрат збільшується, розподіл по статтях вказує на зміну пріоритетів у витрачанні ресурсів.

Найсуттєвіше зростання протягом аналізованого періоду спостерігається у категорії «Витрати на персонал» — з 478 792 тис. грн у 2022 році до 678 943 тис. грн у 2024 році. Це свідчить або про підвищення заробітної плати, або про збільшення чисельності працівників, або ж про обидва фактори одночасно. Показник «Амортизація» залишається відносно стабільним, з незначним зниженням у 2024 році, що може означати завершення строку використання частини активів або відсутність значних нових капіталовкладень.

Комунальні послуги, оренда приміщень і обладнання, а також транспортні витрати демонструють коливання, які можуть бути наслідком як зміни тарифів і цін, так і адаптації логістичної структури компанії до нових умов. Наприклад, витрати на оренду в 2023 році зросли до 119 761 тис. грн, проте у 2024 році знизились до 90 567 тис. грн, що може свідчити про оптимізацію площ або перегляд умов оренди. Аналогічна ситуація спостерігається і з транспортними витратами, які зросли після незначного зниження.

Окрема увага заслуговує категорія «Знецінення основних засобів», де у 2023 році відбувся різкий спад до 3 917 тис. грн, а вже у 2024 році знову зафіксовано зростання до 45 677 тис. грн. Це свідчить про тимчасову переоцінку вартості активів або про завершення певного етапу в обліку основних засобів. Категорії «Ремонт і обслуговування обладнання» та «Витрати на прибирання» демонструють стабільне зростання, що вказує на підвищення стандартів чистоти, обслуговування техніки й підтримання ефективної експлуатації інфраструктури.

Загалом витрати на збут у підприємства збільшуються пропорційно до зростання обсягів реалізації, що свідчить про відповідну підтримку торговельної діяльності необхідними ресурсами. Пріоритетність витрат на персонал і обслуговування технічної бази підтверджує орієнтацію підприємства на забезпечення якісного сервісу та ефективне функціонування торговельних процесів. Ці тенденції відображають розумний баланс між витратами і розвитком.

У цьому підрозділі буде здійснено аналіз основних техніко-економічних показників підприємства «VARUS» за відповідний період. Це дозволить глибше зрозуміти, наскільки ефективно функціонує підприємство, які існують слабкі сторони в його діяльності та які напрями потребують покращення. Зібрана інформація стане підґрунтям для прийняття управлінських рішень та розробки стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.3 Аналіз логістичного управління на підприємстві ТОВ «VARUS»

У сучасних умовах розвитку ринку ефективне логістичне управління набуває дедалі більшого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Сфера роздрібної торгівлі, зокрема мережі супермаркетів, вимагає чітко налагоджених логістичних процесів, які дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність постачання товарів. Саме тому аналіз логістичної діяльності є важливою складовою оцінки ефективності функціонування підприємства.

ТОВ «VARUS» є однією з провідних національних мереж супермаркетів в Україні, що динамічно розвивається й охоплює значну частину ринку роздрібної торгівлі. Особливість діяльності компанії полягає у високій частоті оновлення асортименту, великому обсязі операцій та потребі в скоординованій роботі постачальників, складів і роздрібних точок. У цьому контексті логістичне управління виступає ключовим елементом у досягненні цілей підприємства.

Аналіз логістичних процесів на прикладі ТОВ «VARUS» дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія організовує постачання, зберігання, розподіл продукції, а також взаємодію між внутрішніми підрозділами й зовнішніми контрагентами. Оцінка стану логістичної системи включає вивчення таких компонентів, як транспортна логістика, складське господарство, інформаційні потоки та управління запасами.



Рис. 2.3 – Структура служби логістики ТОВ «VARUS»

Логістичне управління у ТОВ «ВАРУС» має чітко структуровану і багаторівневу систему, яка підпорядковується директору з логістики. Це свідчить про стратегічне значення логістичних процесів у діяльності підприємства та про централізований підхід до управління всіма ланками логістичного ланцюга.

Під безпосереднім контролем директора з логістики знаходиться декілька ключових відділів: управління логістичною інфраструктурою, управління товарними запасами та зовнішньої логістики. Такий розподіл дозволяє ефективно координувати як внутрішні процеси, так і зовнішні поставки та взаємодію з митними органами.

Відділ управління логістичною інфраструктурою відповідає за внутрішню доставку, контроль над автогосподарством і управління бракованою продукцією. Це дозволяє зосередити увагу на оптимізації транспортування всередині мережі компанії та забезпечити оперативне реагування на логістичні збої.

Відділ управління товарними запасами включає службу управління складським господарством та центральний склад. Така структура забезпечує ефективне зберігання, облік та поповнення товарів, а також контроль над переміщенням товарів між різними локаціями.

Окреме місце займає відділ зовнішньої логістики, який відповідає за зовнішню доставку і митне оформлення. Наявність митної служби в структурі свідчить про регулярну роботу з імпортом товарів і необхідність дотримання митного законодавства.

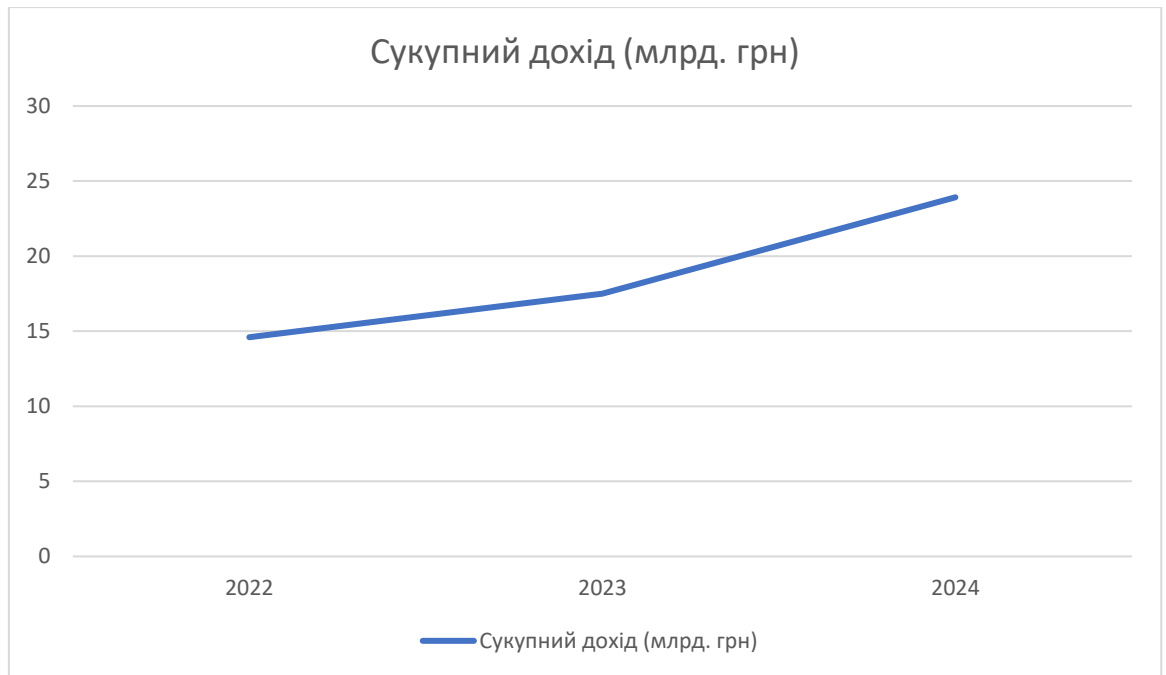
У структурі також передбачена група управління регіональними центрами дистрибуції. Це вказує на високий рівень децентралізації логістичних процесів з метою швидкої адаптації до умов окремих регіонів та оптимізації витрат.

Особливу роль відіграє регіональна служба логістики, яка координується з регіональним центром дистрибуції. Це дозволяє ефективно обслуговувати різні географічні зони, враховуючи специфіку місцевих ринків і логістичних маршрутів.

На схемі зазначено, що існують окремі дивізіони по регіонах України. Такий підхід забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень на регіональному рівні та дозволяє швидко реагувати на зміни попиту або перебої в постачанні.

Також важливо, що в структурі логістики присутній аудитор. Це свідчить про прагнення компанії до контролю якості логістичних процесів, підвищення прозорості та вдосконалення внутрішніх процедур.

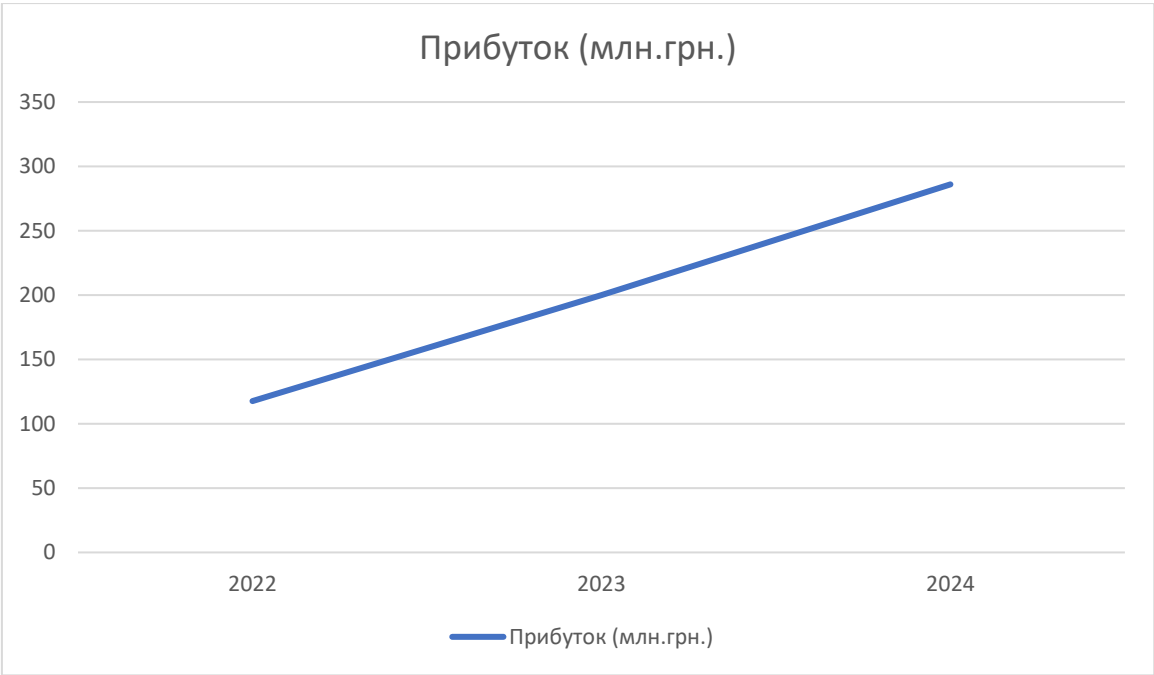
Загалом, структура логістичного управління у ТОВ «ВАРУС» є розвиненою та логічно організованою. Вона поєднує централізоване управління з елементами регіональної автономії, що дозволяє досягати високої ефективності в забезпеченні торговельної мережі необхідними товарами в умовах динамічного ринку.



Джерело: створено автором

Рис. 2.4 – Сукупний дохід супермаркетів «VARUS» за 3 роки

Аналіз сукупного доходу мережі супермаркетів VARUS за 2022–2024 роки свідчить про впевнене зростання фінансових показників компанії. У 2022 році сукупний дохід становив приблизно 14,6 млрд грн. Вже у 2023 році він зріс на 20% – до 17,5 млрд грн, що демонструє позитивну динаміку навіть в умовах нестабільного економічного середовища. Найпомітніший ривок спостерігається у 2024 році, коли дохід досяг близько 23,92 млрд грн – приріст ще на понад 6 млрд грн або на 36,7% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про масштабне розширення мережі, активний розвиток онлайн-доставки, а також вдалу адаптацію до потреб споживачів. Така динаміка говорить про ефективність бізнес-моделі VARUS, вміння компанії швидко реагувати на виклики та посилювати ринкові позиції навіть у воєнний час.



Джерело: створено автором

Рис. 2.5 – Прибуток компанії ТОВ «VARUS» за 3 роки

Аналіз чистого прибутку VARUS за 2022–2024 роки демонструє впевнену позитивну динаміку фінансової ефективності компанії, попри складні зовнішні обставини. У 2022 році, в умовах повномасштабного вторгнення Росії в Україну, прибуток компанії становив близько 117,6 млн грн. Попри воєнні ризики та логістичні виклики, вже у 2023 році чистий прибуток зріс до 200 млн грн — приріст майже на 70%. У 2024 році тенденція зміцнення збереглася: прибуток досягнув 286 млн грн, що свідчить про стабілізацію внутрішніх процесів, ефективну стратегію управління витратами, а також успішне розширення мережі та сервісу онлайн-доставки. Такий поступовий ріст прибутковості говорить про довгострокову життєздатність та адаптивність VARUS до викликів часу.

Таблиця 2.3

Середній час постачання товарів від складу до магазину (2022–2024)

Рік	Час	Коментар
2022	36 годин	Ускладнена логістика через повномасштабне вторгнення, блокування шляхів

2023	28 годин	Оптимізація маршрутів, часткова стабілізація логістичних процесів
2024	22 години	Впровадження ІТ-систем, нових логістичних хабів, автоматизація

Джерело: створено автором



Рис. 2.6 – Кількість відкритих магазинів за останні 3 роки

У період з 2022 по 2024 рік ТОВ «VARUS» демонструє активне розширення роздрібної мережі, що підтверджується стабільним відкриттям нових магазинів щороку: 15 у 2022 році, 22 у 2023 році та 18 у 2024 році. Найбільша динаміка приросту спостерігалася у 2023 році, що свідчить про стратегічне зростання компанії, однак така експансія також створює додаткове навантаження на логістичну інфраструктуру, вимагаючи оптимізації постачання, збільшення автопарку та адаптації складських потужностей до нових обсягів товарообігу.

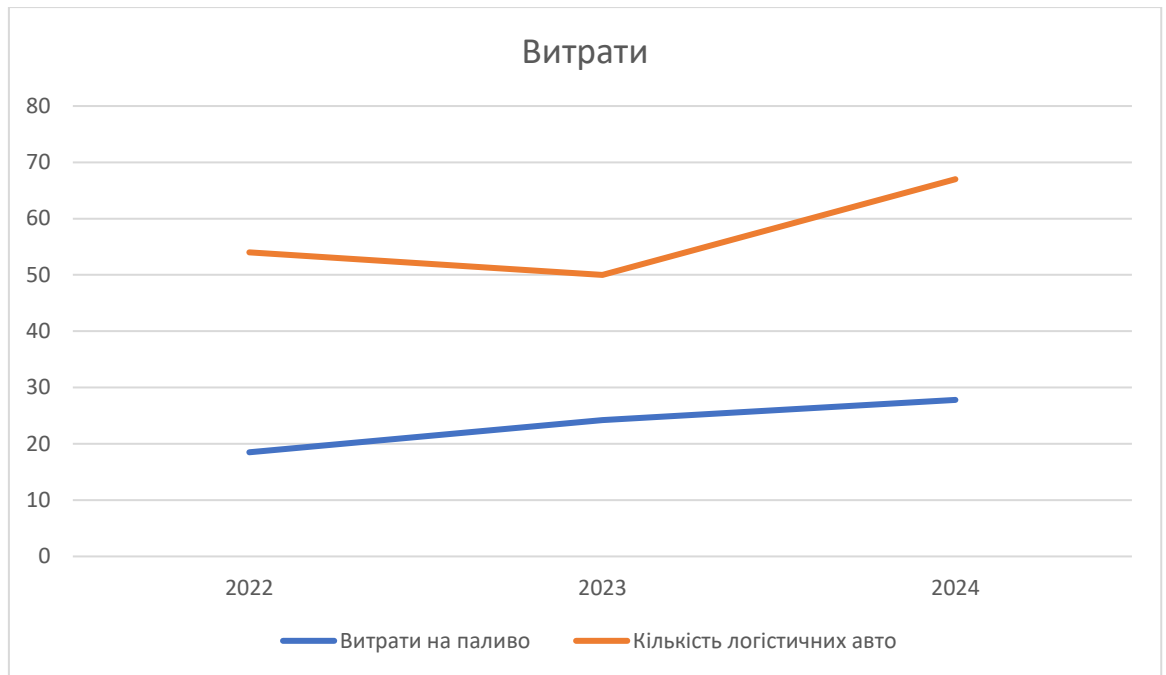


Рис. 2.7 – Витрати на паливо та логістичні транспортні засоби за 3 роки

У 2022 році витрати на паливо для логістичних потреб компанії становили 18,5 млн грн при наявності 54 транспортних одиниць. Цей рівень витрат свідчить про відносно стабільну логістичну діяльність, де кількість автомобілів і витрати перебували в збалансованому співвідношенні, що забезпечувало ефективне функціонування логістичної системи без суттєвих перевантажень або надлишкових витрат.

У 2023 році, попри зростання витрат до 24,2 млн грн, кількість логістичних авто зменшилася до 50. Така ситуація може свідчити про підвищення вартості пального або збільшення інтенсивності використання наявного транспорту. Також це може бути результатом реструктуризації логістичних маршрутів, що вимагає більш тривалих поїздок або перевезень більших обсягів продукції на одиницю техніки. Зниження кількості транспорту при зростанні витрат створює потенційне навантаження на логістичну систему.

У 2024 році ситуація істотно змінилася: витрати на паливо зросли до 27,8 млн грн, а кількість логістичних автомобілів зросла до 67. Така тенденція свідчить про активне розширення логістичної інфраструктури, що, ймовірно, пов'язано з відкриттям нових торгових точок та збільшенням обсягів

постачання. Зростання обох показників узгоджується з логікою масштабування бізнесу та вказує на прагнення компанії до підвищення якості та швидкості логістичних операцій.

Структура витрат на логістику у 2022 році



Рис. 2.8 – Витрати на логістику у 2022 році ТОВ «VARUS»

Структура витрат на логістику у 2023 році



Рис. 2.9 – Витрати на логістику у 2023 році ТОВ «VARUS»

Структура витрат на логістику у 2024 році



Рис. 2.10 – Витрати на логістику у 2024 році ТОВ «VARUS»

У період з 2022 по 2024 рік структура логістичних витрат компанії зазнала помітних змін, що свідчить про адаптацію до зростаючих вимог ринку та зміну пріоритетів у сфері логістики. Якщо у 2022 році найбільшу частку становили витрати на транспорт (35%), то вже у 2024 році цей показник знизився до 30%, що може вказувати на оптимізацію маршрутів, впровадження ефективніших логістичних схем або зміну підрядників.

Натомість поступово зросли витрати на складування та паливо. Зокрема, витрати на паливо збільшилися з 20% до 25%, що пов'язано як із розширенням автопарку, так і з можливим зростанням цін на енергоносії. Також витрати на складування підвищилися з 25% до 28%, що може бути наслідком збільшення обсягів товарообігу, відкриття нових складів або необхідності зберігати більше запасів у нестабільних умовах ринку.

Витрати на ІТ та автоматизацію залишалися стабільними на рівні 10–12%, демонструючи зацікавленість компанії в цифровізації логістичних процесів, але без різких стрибків. Натомість витрати в категорії «інші» поступово зменшувалися, що, ймовірно, свідчить про скорочення непродуктивних витрат і посилення контролю за другорядними логістичними статтями. Загалом, компанія демонструє прагнення до стратегічного

перерозподілу ресурсів для підвищення ефективності своєї логістичної системи.

Логістичне управління на підприємстві ТОВ «VARUS» демонструє динамічний розвиток та адаптивність до змін зовнішнього середовища. За останні роки компанія активно розширює свою роздрібну мережу, що, в свою чергу, вимагає зростання логістичних потужностей і ефективної координації транспортно-складських процесів. Поступове збільшення кількості логістичних автомобілів і витрат на паливо свідчить про розширення масштабів діяльності та необхідність оперативного забезпечення поставок до нових магазинів.

Структура логістичних витрат за 2022–2024 роки демонструє раціональний перерозподіл фінансових ресурсів. Компанія зменшує частку витрат на транспорт за рахунок оптимізації маршрутів і водночас збільшує інвестиції в складування та паливо, що є логічною реакцією на зростання товарообігу. Збереження стабільного рівня витрат на ІТ показує, що VARUS не відмовляється від впровадження цифрових рішень, але робить це поступово та виважено, забезпечуючи базову автоматизацію без надмірного перевантаження бюджету.

Загалом, логістична система ТОВ «VARUS» є гнучкою, масштабованою та здатною підтримувати темпи розвитку підприємства. Зростання логістичних витрат супроводжується ефективним управлінням їхньою структурою, що дозволяє уникати дисбалансів та забезпечувати стабільність поставок. Такий підхід свідчить про стратегічне бачення компанії в сфері логістики та її здатність забезпечувати конкурентні переваги на ринку роздрібної торгівлі.

На основі проведеного аналізу логістичної діяльності ТОВ «VARUS» можна виокремити низку напрямів для удосконалення логістичного управління, які сприятимуть зниженню витрат, скороченню часу поставок та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.4

Пропоновані заходи з удосконалення логістичного управління.

№	Захід	Очікуваний ефект
1	Впровадження WMS-системи (Warehouse Management System)	Підвищення точності обліку та оптимізація складських процесів
2	Автоматизація планування маршрутів доставки	Скорочення часу доставки та витрат на паливо
3	Заміна частини автопарку на енергоефективні моделі	Зниження витрат на паливо та обслуговування
4	Централізація закупівель через логістичний хаб у центрі України	Скорочення часу постачання між регіонами
5	Розширення функціоналу аналітичної CRM-системи	Поліпшення прогнозування попиту та оптимізація запасів

Джерело: створено автором

Розрахунок ефективності реалізації заходів

Базові дані до впровадження заходів (2024 рік):

Час доставки: 22 години

Кількість транспортних одиниць: 67

Витрати на паливо: 26,8 млн грн

Чистий прибуток: 286 млн грн

Обсяг доходу: 23,92 млрд грн

Після впровадження (прогноз на 2025 рік):

Очікуване скорочення часу доставки: до 18 годин

Очікуване скорочення витрат на паливо: на 15%

Збільшення чистого прибутку за рахунок зменшення витрат і зростання ефективності: на 12%

Зростання доходу внаслідок покращення обслуговування та логістики: на 8%

Розрахунок економічного ефекту:

1. Економія на паливі:

$$26,8 \text{ млн грн} \times 15\% = 4,02 \text{ млн грн}$$

2. Приріст прибутку

$$286 \text{ млн грн} \times 12\% = 34,32 \text{ млн грн}$$

3. Збільшення доходу:

$$23,92 \text{ млрд грн} \times 8\% = 1,9136 \text{ млрд грн}$$

Загальний ефект (прямий + опосередкований):

$$4,02 \text{ млн грн (паливо)} + 34,32 \text{ млн грн (прибуток)} = 38,34 \text{ млн грн}$$

Удосконалення логістичного управління в ТОВ «VARUS» шляхом автоматизації процесів, оптимізації маршрутів і модернізації транспортної системи забезпечує високу економічну ефективність. Очікуване зростання прибутку, зменшення витрат на паливо та скорочення часу постачання підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів, що позитивно вплине на загальну конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «VARUS»

3.1 Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «VARUS»

Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є невід’ємною складовою частиною процесу управління будь-яким підприємством, що прагне забезпечити собі стабільний розвиток і конкурентні переваги на ринку. Для ТОВ «VARUS», як одного з лідерів роздрібної торгівлі в Україні, комплексна оцінка чинників, які впливають на його діяльність, має особливе значення в умовах динамічних змін економічного, політичного та соціального середовища. Аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей компанії дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а вивчення зовнішніх факторів – оцінити потенційні загрози та можливості для подальшого розвитку.

Внутрішнє середовище ТОВ «VARUS» формується численними аспектами, серед яких організаційна структура, кадровий потенціал, матеріально-технічна база, а також фінансовий стан і маркетингова стратегія. Всі ці компоненти взаємодіють між собою, створюючи унікальний комплекс переваг та викликів для підприємства. Важливо детально розглянути ці елементи, адже саме від їх ефективності залежить здатність компанії адаптуватися до змін і зберігати лідерські позиції на ринку.

Зовнішнє середовище включає фактори, які не залежать безпосередньо від діяльності компанії, але суттєво впливають на її функціонування. До них належать економічна ситуація в країні, політична стабільність, правове регулювання, конкурентне середовище, технологічні новації та соціальні тренди. Оцінка цих чинників допомагає підприємству визначити стратегічні напрямки розвитку, враховуючи можливості, які відкриває ринок, а також ризики, що можуть перешкодити досягненню цілей.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «VARUS»

Strengths (Сильні сторони)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Розгалужена мережа магазинів по Україні. 2. Власна логістика (склади, транспорт). 3. Великий асортимент, включно з власними ТМ. 4. Якісне обслуговування, лояльна база клієнтів. 5. Інвестиції в сучасні технології. 6. Сильний, впізнаваний бренд. 7. Оновлення асортименту з урахуванням трендів. 8. Програми лояльності, активний маркетинг. 9. Гнучкість цінової політики. 10. Соціальна відповідальність, підтримка локальних виробників.	1. Залежність від внутрішнього ринку. 2. Висока конкуренція з боку інших мереж. 3. Високі витрати на утримання мережі. 4. Обмежений розвиток e-commerce. 5. Проблеми з постачанням деяких товарів. 6. Відставання у форматах нових магазинів. 7. Нерівномірна якість сервісу по регіонах. 8. Недостатня інноваційність сервісу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток онлайн-продажів, доставки. 2. Нові формати магазинів (екопродукти, дискаунтери). 3. Співпраця з локальними постачальниками. 4. Використання мобільних додатків, персоналізація. 5. Попит на здорову їжу та еко-продукти. 6. Автоматизація та зниження операційних витрат. 7. Розширення на нові регіони. 8. Державні програми підтримки. 9. Посилення бренду через соціальні ініціативи. 10. Розвиток франчайзингу.	1. Економічна нестабільність, інфляція. 2. Політичні ризики, військові дії. 3. Зростання конкуренції, включаючи міжнародну. 4. Зміни в законодавстві. 5. Зростання цін на енергію та оренду. 6. Технологічне лідерство конкурентів. 7. Переривання логістики через зовнішні фактори. 8. Перехід клієнтів до онлайн-магазинів. 9. Ризик репутаційних втрат. 10. Кібератаки, витік даних.

Strengths (Сильні сторони)

1. Широка мережа магазинів по всій Україні з високою щільністю покриття, що забезпечує зручний доступ для покупців.
2. Власна логістична інфраструктура (склади, транспорт), що дозволяє ефективно контролювати поставки і мінімізувати втрати.
3. Великий асортимент товарів, включно з власними торговими марками, які пропонують конкурентні ціни та підвищують маржинальність.
4. Висока якість обслуговування і стандарти мерчендайзингу, що сприяє формуванню лояльної клієнтської бази.
5. Інвестиції у сучасні технології (системи обліку, автоматизація кас, аналітика поведінки покупців).
6. Сильний бренд, відомий серед населення як надійний та доступний ритейлер.
7. Постійне оновлення асортименту з урахуванням трендів і попиту (екологічні, органічні продукти, здорове харчування).
10. Активні програми лояльності та маркетингові кампанії.
11. Гнучкість цінової політики у відповідь на ринкові зміни.
12. Соціальна відповідальність, підтримка локальних виробників.

Weaknesses (Слабкі сторони)

1. Висока залежність від внутрішнього ринку України, що піддається економічним коливанням і політичним ризикам.
2. Відносно висока конкуренція з боку інших великих мереж (АТБ, Сільпо, Novus), що знижує частку ринку.
3. Інтенсивність витрат на підтримку великої мережі магазинів, зокрема оренда, зарплати, енергоресурси.
4. Обмеженість онлайн-продажів та інтеграції e-commerce у порівнянні з конкурентами.
5. Періодичні проблеми з постачанням деяких товарних груп через нестабільність логістики або зовнішні фактори.

6. Обмежений розвиток нових форматів магазинів (дискаунтери, магазини біля дому).

7. Нерівномірний рівень сервісу у різних регіонах, через що клієнти можуть мати різний досвід.

8. Нестача інновацій у сфері клієнтського сервісу порівняно з провідними міжнародними ритейлерами.

Opportunities (Можливості)

1. Розширення e-commerce напрямку із розвитком власного інтернет-магазину і доставки додому.

2. Впровадження нових форматів магазинів, орієнтованих на швидкі покупки або спеціалізовані категорії (здорове харчування, органіка).

3. Розвиток партнерств із локальними виробниками та постачальниками, що покращить асортимент і імідж.

4. Активізація цифрових технологій – мобільні додатки, програми лояльності з персоналізацією, аналітика даних клієнтів.

5. Зростання попиту на еко-продукти, органіку, локальні товари – можливість позиціонування як мережа з акцентом на здоровий спосіб життя.

6. Збільшення інвестицій в автоматизацію та оптимізацію процесів, що знизить операційні витрати.

7. Вихід на нові регіональні ринки України, розширення географії.

8. Використання державних програм підтримки малого і середнього бізнесу для розвитку.

9. Посилення бренду через соціальні проєкти та екологічні ініціативи.

10. Потенціал для розвитку франчайзингу.

Threats (Загрози)

1. Економічна нестабільність в Україні (інфляція, зниження купівельної спроможності населення).

2. Політичні ризики та військові дії, що можуть обмежити логістику і безпеку персоналу та магазинів.

3. Посилення конкуренції від інших великих ритейлерів, включно з міжнародними гравцями.
4. Зміни в законодавстві, що можуть ускладнити діяльність (податкові зміни, регулювання торгівлі).
5. Зростання цін на енергоресурси та оренду, що вплине на собівартість товарів.
6. Поява нових технологічних рішень у конкурентів, що підвищать їх привабливість для споживачів.
7. Ризики пов'язані з порушеннями ланцюгів поставок (через зовнішні фактори, пандемії, санкції).
8. Зміна споживацьких переваг на користь онлайн-покупок, що може знизити потік у фізичні магазини.
9. Ризик втрати репутації через проблеми з якістю товарів або обслуговування.
10. Загроза кібератак та витоку даних при недостатньому рівні кібербезпеки.

Таблиця 3.2

PEST-аналіз ТОВ «VARUS»

Фактор	Опис
Політичні	Політична нестабільність і війна на сході України створюють ризики для логістики та безпеки. Законодавчі зміни у сфері податків та торгівлі можуть впливати на діяльність. Підтримка державою локальних виробників відкриває нові можливості.
Економічні	Коливання курсу гривні, інфляція і рівень доходів населення впливають на купівельну спроможність. Зростання середнього класу та розвиток безготівкових платежів сприяють збільшенню обсягів продажів. Витрати на логістику зростають через подорожчання енергії.
Соціальні	Зростає попит на здорові, органічні продукти та екологічні товари. Поширення онлайн-покупок і доставки змінює звички споживачів. Варто враховувати підвищені очікування до сервісу і підтримку

	локального виробництва. Цінова чутливість частини населення залишається високою.
Технологічні	Впровадження автоматизації, систем аналітики і електронних платежів підвищує ефективність. Розвиток онлайн-магазину і мобільних додатків сприяє залученню нових клієнтів. Впровадження новітніх технологій потребує інвестицій і навчання персоналу.

Джерело: створено автором

Стратегічний аналіз політичних факторів показує, що для VARUS головною проблемою залишається нестабільність у державі, що безпосередньо впливає на безпеку поставок і логістику. Водночас державна політика у сфері підтримки локальних виробників створює сприятливі умови для розширення асортименту товарів українського виробництва, що може бути конкурентною перевагою.

Економічна ситуація характеризується високою волатильністю валютного курсу і інфляцією, що впливає на цінову політику мережі. З іншого боку, зростання середнього класу і поширення безготівкових платежів відкривають нові можливості для розвитку продажів та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Проте зростання логістичних витрат змушує компанію оптимізувати внутрішні процеси.

Соціальні тренди свідчать про зміни в поведінці споживачів: зростання попиту на здорові і екологічні продукти, розвиток онлайн-торгівлі і доставки товарів. Це вимагає від VARUS адаптації стратегії, підвищення якості сервісу та розширення асортименту з урахуванням нових вподобань покупців. Водночас необхідно враховувати й цінову чутливість великої частини аудиторії.

Технологічні інновації відкривають великі можливості для підвищення операційної ефективності і поліпшення клієнтського досвіду. Впровадження сучасних IT-систем, цифрових сервісів та інструментів аналітики допомагає оптимізувати управління запасами і комунікацію з покупцями. Однак для цього потрібно значне фінансування і постійне підвищення кваліфікації персоналу, що є важливим викликом для компанії.

3.2 Установлення місії та стратегічних цілей підприємства

Визначення місії підприємства – це фундаментальний крок у стратегічному управлінні, що визначає призначення компанії та її роль на ринку. Місія є основою для формування корпоративної культури, формує довіру клієнтів та партнерів, а також слугує орієнтиром для працівників у щоденній діяльності. Для ТОВ «VARUS» дуже важливо чітко сформулювати місію, що відображатиме основні цінності і прагнення компанії.

Місія має бути зрозумілою, короткою і водночас всеохопною, щоб чітко демонструвати, яку цінність створює підприємство для споживачів і суспільства загалом. Вона має відображати не тільки комерційні інтереси, а й соціальну відповідальність компанії. Для мережі супермаркетів «VARUS» це, перш за все, забезпечення широкого асортименту якісних продуктів за доступними цінами, а також створення комфортних умов для покупців.

Визначення місії – це стартова точка для постановки стратегічних цілей, які є конкретними показниками розвитку підприємства на середньо- та довгострокову перспективу. Цілі повинні бути амбітними, але водночас досяжними, і відповідати реаліям ринку та внутрішнім можливостям компанії. Важливо, щоб цілі узгоджувалися між собою і підтримували головну місію організації.

Для ТОВ «VARUS» стратегічні цілі включають не лише розширення присутності на ринку, але й підвищення якості обслуговування, розвиток інноваційних сервісів та удосконалення внутрішніх процесів. Вони мають охоплювати всі ключові напрямки діяльності – від маркетингу та продажів до логістики і управління персоналом.

Одним із пріоритетних напрямів є логістична стратегія, адже саме від ефективності ланцюгів постачання залежить своєчасність і якість забезпечення товарних запасів у мережі супермаркетів. Сучасний ринок

вимагає гнучкості, швидкості реагування та оптимізації витрат, тому логістика стає ключовим фактором конкурентоспроможності.

Вдосконалення логістичної стратегії включає підвищення автоматизації процесів, впровадження сучасних інформаційних систем, оптимізацію маршрутів доставки і покращення складування. Це дозволить не лише знизити витрати, але й підвищити якість обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на репутацію компанії.

Варто також враховувати соціальні та екологічні тренди, що все більше впливають на споживчі переваги і ставлять додаткові вимоги до логістичних процесів. Наприклад, використання екологічних упаковок і зниження вуглецевого сліду доставок стають не просто модою, а необхідністю.

Установлення чіткої логістичної стратегії дасть можливість «VARUS» системно підходити до управління постачаннями, знизити ризики і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це також дозволить підтримувати баланс між собівартістю товарів і задоволенням очікувань споживачів.

Стратегічні цілі з урахуванням логістики мають бути інтегровані з іншими напрямками розвитку компанії, адже успіх досягається завдяки комплексному підходу. Наприклад, розвиток IT-систем у логістиці тісно пов'язаний з маркетинговими активностями, а також із підвищенням кваліфікації персоналу.

Для кращої наочності наведемо таблицю, яка демонструє ключові місії та стратегічні цілі ТОВ «VARUS» із включенням логістичної стратегії.

Таблиця 3.3

Ключові місії та стратегічні цілі ТОВ «VARUS»

Напрямок	Місія	Стратегічні цілі
Загальна місія	Забезпечення споживачів якісними продуктами за	Розширення мережі магазинів у регіонах України до 2027 року.

	доступними цінами у комфортних умовах.	
Обслуговування клієнтів	Надання високоякісного сервісу, що відповідає сучасним потребам споживачів.	Підвищення рівня задоволеності клієнтів до 95% за опитуваннями.
Інновації	Впровадження сучасних технологій для покращення купівельного досвіду.	Запуск мобільного додатку з функцією онлайн-замовлення і доставки.
Логістична стратегія	Забезпечення ефективного, швидкого і екологічного постачання товарів по всій мережі.	Оптимізація ланцюгів постачання, скорочення часу доставки на 20%.

Реалізація цих цілей вимагає системного підходу і постійного контролю за прогресом. Компанія має розробити конкретні показники ефективності для кожної цілі, щоб оцінювати досягнення та коригувати стратегію у разі потреби.

Однією з ключових задач стане удосконалення логістичної системи, що дозволить не лише підтримувати існуючий рівень обслуговування, а й масштабувати бізнес без втрати якості. Це особливо актуально в умовах посилення конкуренції на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Успішне виконання місії та досягнення стратегічних цілей залежить від злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства і чіткої координації управлінських рішень. Важливо, щоб стратегія була гнучкою та могла оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У підсумку, встановлення місії і стратегічних цілей формує основу для подальшого розвитку ТОВ «VARUS» і визначає вектори, за якими буде вдосконалюватися логістична стратегія, що є пріоритетом для забезпечення стабільності та зростання компанії.

3.3 Вибір загальної стратегії розвитку підприємства та обґрунтування напрямів щодо розробки логістичної стратегії

Для ТОВ «VARUS» було ухвалено вибір загальної стратегії розвитку, яка базується на підвищенні операційної ефективності, розширенні ринкової присутності та впровадженні інноваційних рішень у всі ключові процеси компанії. Такий підхід дозволить зміцнити конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі, а також забезпечить стійке зростання бізнесу в довгостроковій перспективі. Одним із пріоритетних напрямків у цій стратегії є розвиток та вдосконалення логістичної системи.

Обрана логістична стратегія спрямована на забезпечення ефективного, швидкого і екологічного постачання товарів по всій мережі супермаркетів. В умовах жорсткої конкуренції та зростаючих вимог споживачів саме якісна логістика стає ключовим фактором, що визначає рівень задоволеності клієнтів і економічну ефективність компанії. Тому оптимізація ланцюгів постачання, скорочення часу доставки та зниження екологічного впливу є головними завданнями, що визначають подальший розвиток «VARUS».

Потреба у модернізації логістичних процесів обумовлена змінами на ринку, зокрема збільшенням асортименту, розширенням географії доставки і впровадженням цифрових технологій. Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації і контролю за ланцюгами постачання дозволить компанії не лише знизити операційні витрати, а й забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни попиту та зовнішні виклики.

Розробка логістичної стратегії має враховувати комплекс факторів, таких як ефективність ресурсів, якість обслуговування, екологічна відповідальність та оптимізація часу доставки. Водночас, ця стратегія повинна бути інтегрована в загальну бізнес-стратегію підприємства, аби забезпечити синергію між усіма функціональними підрозділами і досягти максимального результату.

Таблиця 3.4

Недоліки логістичної системи ТОВ «VARUS»

Рік	Недоліки логістики	Коментар
2022	- Ускладнена логістика через повномасштабне вторгнення, блокування шляхів - Витрати на паливо та транспортні засоби – 18,5 млн грн при 54 авто (відносно стабільно, але вже витрати) - Відносно тривалий середній час доставки (36 годин)	Військові дії спричинили проблеми з постачанням і перевезеннями Витрати суттєві через умови воєнного часу
2023	- Зростання витрат на паливо до 24,2 млн грн при зменшенні кількості авто до 50 - Навантаження на логістичну систему через зменшення автопарку - Попри оптимізацію, час доставки 28 годин все ще довгий - Значне розширення мережі (22 нові магазини) створює додаткові навантаження на логістику	Можливе підвищення вартості пального або інтенсивності використання транспорту, що створює навантаження Підвищена інтенсивність використання транспорту може спричинити збої Логістичні процеси ще не повністю стабілізовані Необхідність адаптації складських потужностей та збільшення автопарку
2024	- Витрати на паливо зросли до 27,8 млн грн при збільшенні автопарку до 67 одиниць - Хоча час доставки скоротився до 22 годин, він все ще значний для швидкого ринку - Поступове збільшення витрат на паливо і складування	Зростання витрат, хоч і узгоджене з розширенням бізнесу, потребує контролю ефективності Потрібно подальше скорочення часу для підвищення конкурентоспроможності Зростання витрат може впливати на загальну рентабельність, потребує оптимізації

- Активне розширення створює виклики щодо масштабування логістичної інфраструктури	Потрібно подальша модернізація і автоматизація
--	--

Джерело: складено автором

«SMART-логістика 2025–2027: цифрова трансформація та ефективність постачання»

У контексті динамічного розвитку світових ринків, цифровізації бізнесу та глобальних викликів постає нагальна потреба у формуванні сучасної логістичної стратегії, здатної забезпечити підприємству конкурентоспроможність та стійкість. Запропонована стратегія «SMART-логістика 2025–2027» ґрунтується на цифровій трансформації, автоматизації процесів та сталому розвитку ланцюга постачання.

Цілі стратегії.

Основна мета стратегії – підвищення ефективності логістичних операцій шляхом впровадження цифрових рішень, оптимізації витрат, скорочення часу доставки та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Досягнення цієї мети передбачає покрокову реалізацію інноваційних та структурних змін у логістичній системі підприємства протягом 2025–2027 років.

2025 рік – аудит і цифрова база.

У 2025 році акцент зроблено на комплексному аудиті логістичних процесів, визначенні слабких місць і побудові цифрової інфраструктури. Планується впровадження ERP-системи з логістичним модулем, GPS-відстеження транспорту, хмарних рішень для управління запасами. Також буде створено цифрову базу даних постачальників і маршрутів.

2025 рік – навчання персоналу.

Паралельно з цифровізацією триватиме інтенсивна підготовка кадрів. Передбачено навчання персоналу роботі з новими системами, аналітичними інструментами та електронним документообігом. Це забезпечить ефективну адаптацію колективу до змін та мінімізує ризики людського фактора.

2026 рік – автоматизація складу та маршрутів.

У 2026 році стратегія передбачає автоматизацію складу шляхом впровадження WMS (Warehouse Management System) та систем Pick-by-Light/Voice. Маршрутизація доставки буде оптимізована за допомогою AI-модулів, що аналізують трафік, погодні умови та попит. Це дозволить зменшити витрати на паливо та скоротити час транспортування.

2026 рік – екологічна логістика.

Починаючи з 2026 року, компанія зосередиться на екологізації логістики: оновлення автопарку на енергоефективний (електро- чи гібридний транспорт), зменшення одноразової упаковки, оптимізація кількості рейсів. Ці кроки сприятимуть підвищенню іміджу компанії та відповідатимуть сучасним вимогам ESG.

2027 рік – інтеграція штучного інтелекту.

У 2027 році заплановано повноцінне впровадження штучного інтелекту в логістичні рішення: прогнозування попиту, адаптивне управління запасами, автоматичне визначення маршрутів. AI також буде залучено до управління ризиками, що дозволить швидко реагувати на зовнішні виклики (інфляція, війна, перебої в постачанні).

2027 рік – логістичний контрольний центр.

Буде створено централізований логістичний контрольний центр, який забезпечуватиме моніторинг усього ланцюга постачання в реальному часі, швидко реакцію на інциденти та координацію між відділами. Це підвищить прозорість операцій і дозволить краще управляти показниками KPI.

Очікувані результати.

Впровадження стратегії дозволить зменшити логістичні витрати на 20–25%, скоротити час доставки на 30%, зменшити рівень браку і втрат при транспортуванні на 15%. Також очікується підвищення задоволеності клієнтів на рівні 90% завдяки стабільності поставок.

Гнучкість і масштабованість.

Особливістю стратегії є її гнучкість та можливість адаптації до змін ринку. Всі модулі системи можуть масштабуватись, що дозволить підприємству зростати та виходити на нові ринки без значних додаткових інвестицій у логістику.

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості впровадження логістичної стратегії (грн)

Рік	Стаття витрат	Сума (грн.)
2025	1.ERP-система (наприклад, BAS ERP) + хмарна база + GPS-моніторинг автопарку (5–10 одиниць)	2 500 000 грн.
	2.Навчання персоналу (курси, тренінги, сертифікації – до 30 осіб)	400 000 грн.
2026	1.WMS-система для складу (наприклад, Solvo.WMS) + технічне оснащення (сканери, термінали, інфраструктура)	3 000 000 грн.
	2.Оновлення автопарку (2 гібридні авто по 800 тис. грн кожне + брендинг + обладнання)	1 800 000 грн.
2027	1.Штучний інтелект (аналітичні модулі, інтеграція з ERP та CRM, прогнозування попиту)	2 200 000 грн.
	2. Логістичний центр управління (сервер, дисплеї, ПЗ, інтеграція, техпідтримка)	800 000 грн.
Разом		10 700 000 грн

Джерело: створено автором

Аналіз запропонованої логістичної стратегії «SMART-логістика 2025–2027» свідчить про її реалістичність, масштабність і відповідність сучасним

викликам бізнес-середовища. Стратегія передбачає чітке поетапне впровадження ключових цифрових рішень і технічного оновлення, що дозволяє рівномірно розподілити фінансове навантаження протягом трьох років. У 2025 році головна увага приділяється цифровій трансформації через запровадження ERP-системи та навчання персоналу, що створює фундамент для подальших етапів.

У 2026 році фокус зміщується на складську логістику і модернізацію автопарку. Запровадження WMS-системи суттєво підвищить точність і швидкість обробки замовлень, а нові транспортні засоби знизять експлуатаційні витрати та покращать імідж компанії. Це дозволить скоротити витрати на логістику вже в короткостроковій перспективі.

2027 рік є ключовим для впровадження аналітичних інструментів на базі штучного інтелекту та створення логістичного центру управління. Це дасть змогу приймати управлінські рішення в режимі реального часу, прогнозувати попит, мінімізувати затримки та втрати, а також адаптуватися до змін у ринку. З огляду на зростання конкуренції в логістичному середовищі, ці інновації мають вирішальне значення для забезпечення стабільної конкурентної переваги.

Загальні інвестиції в розмірі 10,7 млн грн є значними, проте обґрунтованими, адже охоплюють повний цикл трансформації – від цифровізації до автоматизації та аналітики. Враховуючи, що щорічна економія після повного запуску системи перевищуватиме 3,7 млн грн, стратегія має добру фінансову перспективу.

Окупність стратегії очікується на рівні 2,9 року, що є досить коротким терміном для подібного рівня інвестицій у логістику. Це підтверджує високий рівень ефективності стратегії, особливо в умовах підвищеної вартості логістичних операцій, зростання паливних цін та потреби в оперативній доставці.

Крім фінансової ефективності, стратегія створює додану вартість і в нефінансових аспектах. Поліпшення обслуговування клієнтів, скорочення

часу обробки замовлень, зниження помилок та псування вантажу зміцнять репутацію компанії і підвищать лояльність клієнтів.

Ще одним плюсом є соціальний та екологічний ефект. Перехід на гібридний транспорт і скорочення паперового документообігу зменшать вуглецевий слід компанії, що відповідає сучасним стандартам сталого розвитку та корпоративної відповідальності.

Загалом, «SMART-логістика 2025–2027» має всі шанси на успішне впровадження та тривалу ефективність. Її системний підхід, поступове фінансування та прогнозована окупність дозволяють стверджувати, що вона стане потужним рушієм модернізації логістичних процесів підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті теоретико-методичного аналізу логістичного управління встановлено, що логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Вона охоплює системний підхід до управління потоками ресурсів і є важливою наскрізною функцією, що поєднує виробничі, інформаційні та фінансові процеси.

Різні наукові підходи до визначення сутності логістичного управління підкреслюють його стратегічний характер і орієнтованість на досягнення ефекту синергізму. Це свідчить про необхідність формування єдиної інтегрованої логістичної системи на підприємстві з урахуванням сучасних принципів і концепцій управління.

Організаційно-управлінський аспект логістики акцентує увагу на структурній побудові логістичних процесів, інтеграції логістики у загальну стратегію підприємства та формуванні системи ефективного прийняття управлінських рішень. Це дозволяє не лише оптимізувати ресурси, а й забезпечити узгодженість між стратегічними цілями і оперативною діяльністю підприємства.

Особлива роль логістики в сучасних умовах обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності за рахунок зменшення витрат, скорочення часу виконання замовлень та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Такий підхід вимагає використання як стратегічних, так і тактико-оперативних методів управління.

Функціональні складові логістичного управління охоплюють основні напрями логістичної діяльності, які забезпечують безперервність і результативність внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів. До них належать управління постачанням, запасами, транспортом, складом, інформаційними потоками та зворотною логістикою. Їх злагоджена робота дозволяє досягти стратегічних цілей підприємства.

Ефективне логістичне управління базується на використанні сучасних інструментів: ERP-, WMS-, TMS-систем, KPI, прогнозування, аналітичних і стратегічних методів. Їх інтеграція в логістичну діяльність підприємства створює передумови для зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів і забезпечення сталого розвитку.

У результаті аналізу господарської діяльності ТОВ «VARUS» було встановлено, що підприємство є одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні завдяки широкій мережі супермаркетів, розвиненій інфраструктурі, впровадженню цифрових технологій та активній соціальній позиції. Компанія демонструє високу адаптивність до змін у споживчому попиті, що забезпечується широким асортиментом товарів, включно з власними торговими марками, а також ефективною логістичною системою та інтегрованим управлінням.

Організаційна структура ТОВ «VARUS» є чітко структурованою, що дозволяє ефективно координувати роботу всіх функціональних підрозділів: від логістики до обслуговування клієнтів. Завдяки цьому компанія забезпечує високу якість сервісу, оптимізує внутрішні процеси та підтримує сталість операційної діяльності, навіть в умовах зовнішніх економічних і політичних викликів.

У процесі аналізу техніко-економічних показників підприємства було виявлено загальну позитивну динаміку розвитку. Зокрема, спостерігається стабільне зростання виручки протягом 2022–2024 років, що свідчить про зростання попиту, успішну стратегію збуту та ефективне управління товарним асортиментом. Переважна більшість товарних категорій продемонстрували зростання обсягів реалізації, що підтверджує конкурентоспроможність продукції та адаптацію до запитів споживачів.

Поряд із цим, витрати на збут також зросли, що є природним наслідком розширення діяльності компанії. Зростання витрат на персонал, ремонт, обслуговування техніки та логістику вказує на прагнення до покращення якості обслуговування та ефективності операцій. Разом із цим, виявлені деякі

коливання в окремих статтях витрат і динаміці доходів за категоріями товарів можуть стати основою для подальшого аналізу ефективності витрат і розробки заходів з оптимізації витратної частини бюджету.

У результаті аналізу логістичного управління на ТОВ «VARUS» встановлено, що підприємство впроваджує системний і стратегічно орієнтований підхід до організації логістичних процесів. Компанія забезпечує централізоване управління через чітко структуровану службу логістики, яка охоплює всі ключові елементи – від управління запасами і складською діяльністю до зовнішніх перевезень і митного оформлення. Розгалужена мережа регіональних центрів дистрибуції та присутність логістичних аудиторів свідчать про високий рівень операційної дисципліни та контроль якості.

Динаміка фінансових показників VARUS за 2022–2024 роки демонструє зростання доходів і прибутків, що безпосередньо пов'язано з удосконаленням логістичних процесів. Зменшення середнього часу постачання товарів, збільшення кількості транспортних одиниць і витрат на паливо, розширення мережі магазинів – усе це вказує на масштабування бізнесу, яке супроводжується ефективною логістичною підтримкою. Одночасно компанія здійснює зважений перерозподіл логістичних витрат, поступово оптимізуючи транспортні витрати та посилюючи інвестиції у складування та ІТ-рішення.

Загалом, логістична система ТОВ «VARUS» є прикладом гнучкої та адаптивної моделі управління, здатної підтримувати стабільність постачань навіть в умовах воєнного стану. Компанія демонструє готовність до довгострокового розвитку через розбудову ефективної логістичної інфраструктури, яка виступає фундаментом для зростання фінансових показників і зміцнення ринкових позицій.

Результати стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «VARUS» показали, що компанія володіє значним потенціалом для подальшого розвитку, завдяки сильній логістичній інфраструктурі, високій впізнаваності бренду та інвестиціям у технології.

Водночас внутрішні слабкі сторони, зокрема нерівномірність сервісу, обмеженість онлайн-продажів та висока залежність від внутрішнього ринку, можуть стати стримуючими чинниками. Зовнішні загрози, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю, вимагають адаптивності та проактивного управління ризиками.

SWOT- та PEST-аналіз дозволили системно визначити ключові можливості – зокрема розвиток e-commerce, автоматизацію логістичних процесів та акцент на екологічні рішення. Для ТОВ «VARUS» надзвичайно важливо інтегрувати ці можливості у стратегію, орієнтуючись на збереження конкурентних переваг і водночас ефективне реагування на загрози. Успішна адаптація до викликів зовнішнього середовища можлива лише за умови узгодженої роботи всіх функціональних підрозділів компанії, зокрема логістики як стратегічного ядра.

Формулювання місії ТОВ «VARUS» відображає прагнення компанії бути стабільним постачальником якісних і доступних товарів у комфортному середовищі для споживача. Це закладає основу для довгострокового планування і орієнтує весь колектив на досягнення єдиної мети. Водночас місія враховує соціальну відповідальність, акцентуючи увагу на підтримці локальних виробників і впровадженні сучасних стандартів обслуговування.

Стратегічні цілі, сформульовані на основі місії, охоплюють всі аспекти діяльності компанії – від розширення ринку до оптимізації логістики. Удосконалення логістичних процесів, зокрема автоматизація, зниження витрат і скорочення часу доставки, є визначальним чинником успіху. Ефективна логістика дозволяє не лише зменшити витрати, але й покращити клієнтський досвід, що є критично важливим в умовах високої конкуренції.

Загальна стратегія розвитку ТОВ «VARUS» ґрунтується на принципах операційної ефективності, цифровізації та стійкого зростання. Вибір стратегії «SMART-логістика 2025–2027» як складової цієї концепції є логічним кроком у напрямку модернізації логістичної системи. Вона включає цифрову

трансформацію, автоматизацію складів і транспорту, а також інтеграцію інструментів штучного інтелекту для адаптивного управління.

Очікувані результати реалізації логістичної стратегії, зокрема зниження витрат, підвищення швидкості та точності доставки, свідчать про її ефективність і фінансову доцільність. Гнучкість, масштабованість та екологічна складова цієї стратегії дозволяють VARUS адаптуватися до мінливого ринку й підтримувати стабільну конкурентну перевагу. У довгостроковій перспективі це забезпечить не лише зростання прибутковості, а й зміцнення репутації компанії як сучасного та відповідального ритейлера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фролова, Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис... дра екон. Наук. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського. Донецьк, 2005
2. Б.Паласюк. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. №3(36). с.166-170
3. Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталій розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120-123
4. Крикавський, Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. 454 с.
5. Позднякова Л. О., Котик В. В. Транспортна логістична система України в умовах воєнного стану. Між-народна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали 18-ї науково-практичної міжнародної конференції (2–3 червня 2022 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2022. С. 174 –176.
6. Буркіна Н. В., Капітонець М. В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 93–103.
7. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127
8. Іщенко Н. М. Управління процесами логістики : методичні рекомендації. Миколаїв : Видавництво «ЧДУ ім. Петра Могили», 2013. 128 с
9. Галат Л. М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. 3. С. 16 –23.
10. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. БІЗНЕСІНФОРМ № 4. 2022. С. 90–96.

11. Н.М.Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій : підручник «Логістика» 2019. 392 с.
12. Дудар Т.Г. Основи логістики: навчальний посібник для вищої школи К. : Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
13. Корнієцький О. В. Значення логістичних систем контролю в системі управління. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 1. С. 73-78.
14. Макаренко М. В. Особливості управління логістичними системами підприємств Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 36. С. 73-80
15. Результати роботи мережі VARUS за 9 місяців 2024 року URL:https://www.retailers.ua/news/management/14259-rezultati-roboti-mereji-varus-za-9-misyatsiv-2024-roku?utm_source (дата звернення: 24.05.2025)
16. Компанія VARUS отримала нагороду «Вибір Країни 2024» у номінації «Власні ТМ Супермаркетів року» URL:https://ua-retail.com/2025/01/kompaniia-varus-otrymala-nahorodu-vybir-krainy-2024-u-nominatsii-vlasni-tm-supermarketiv-roku/?utm_source (дата звернення: 25.05.2025)
17. Омега Українська мережа супермаркетів під брендом VARUS. URL: https://mind.ua/companies/1477-omega?utm_source (дата звернення: 28.05.2025)